

## **Comportamiento, aprendizaje y cultura organizacional en campesinos de cooperativas agrícolas colombianas**

**Prince Torres-Salazar**

Universidad Simón Bolívar, Barranquilla - Colombia

[Ptorres5@unisimonbolivar.edu.co](mailto:Ptorres5@unisimonbolivar.edu.co)

**Orlando Hernández Ariza**

Universidad Simón Bolívar, Barranquilla - Colombia

[ohernandez17@unisimonbolivar.edu.co](mailto:ohernandez17@unisimonbolivar.edu.co)

**Alejandra Urbiola Solís**

Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro - México

[alex-urbiola@hotmail.com](mailto:alex-urbiola@hotmail.com)

**Jennifer Flórez-Donado**

Universidad de la Costa, Barranquilla - Colombia

[jflorez21@cuc.edu.co](mailto:jflorez21@cuc.edu.co)

### **Resumen**

Este estudio analizó la cultura y el aprendizaje organizacional en dos cooperativas agrícolas en el Caribe Colombiano. Metodológicamente posee un enfoque cualitativo con diseño no experimental de campo y una muestra total de 42 participantes. Se utilizó la observación participante, la entrevista estructurada y semiestructurada para evaluar las actividades de producción, la estructura organizacional, cualificación del personal, estrategias de comercialización, estilo de liderazgo y comunicación. Los resultados demostraron que las cooperativas carecen de procesos organizacionales, modelos de liderazgo y procesos comunicacionales, reflejados en los altos porcentajes de desmotivación de los trabajadores y en los bajos niveles de competitividad.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional; Cooperativas; Comportamiento organizacional; Cultura organizacional.

## Behavior, learning and organizational culture in farmers of Colombian agricultural cooperatives

### Abstract

This study analyzed the culture and organizational learning in two agricultural cooperatives in the Colombian Caribbean. Methodologically, it has a qualitative approach with a non-experimental field design and a total sample of 42 participants. Participant observation, structured and semi-structured interview were used to evaluate production activities, organizational structure, personnel qualification, marketing strategies, style of leadership and communication. The results showed that cooperatives lack organizational processes, leadership models and communication processes, reflected in the high percentage of demotivation of workers and low levels of competitiveness.

**Keywords:** Cooperatives; Culture; Organizational behavior; Organizational learning..

### 1. INTRODUCCIÓN

Dentro de los estudios organizacionales, cada vez es más común, hablar del aprendizaje y la cultura al interior de las empresas. Dicho interés se ha convertido en el objeto de estudio de múltiples investigaciones y es por ello que el factor aprendido, cultural e ideológico de las organizaciones ha adquirido cada vez más importancia y atención, a la vez que ha necesitado ser mayormente abordado (LESSEM, SCHIEFFER y RIMA, 2016; LESSEM 1992). TROMPENAARS Y HAMPTDEN-TURNER (2004), definen a la cultura organizacional como una construcción social que provee a sus miembros de un contexto

significante en el cual interactúan, se identifican, se reconocen a sí mismos y por la cual enfrentan el mundo exterior.

La cultura organizacional es un proceso de construcción dinámica y de adherencia natural a las empresas, basada en la creación de valores corporativos compartidos al interior de cada organización. El término cultura organizacional, según GONZALES y BELLINO (1995) y RODRÍGUEZ-SERRANO (2011), se refiere básicamente a las percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores y maneras de interactuar que tienen los miembros de la organización; y a la forma en que todas estas puedan estar representadas en normas, no formalmente instauradas, que logren orientar el comportamiento de sus miembros y que no necesariamente van en la misma línea de las metas corporativamente establecidas. En la misma línea, TORRES-SALAZAR ET AL. (2017) afirman que la cultura organizacional, da pie a agrupar los lineamientos más específicos, que integrados, cooperan en la creación de un modelo único de cultura organizacional, así como el moldeamiento de una estrategia corporativa, que sirve de orientadora en preguntas como: ¿Qué hacer? y ¿Hacia dónde vamos? Dicho de otra manera, la organización, debe generar un direccionamiento hacia la obtención de una meta y dependerá del empleado el generar estímulos internos con el fin de lograr la realización de dicho objetivo (HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN y PANDO, 1999). Un trabajador motivado, toma conciencia de su rol de cooperado o socio y esto facilita la gestión del talento humano. En este sentido, MONSALVE y HERNÁNDEZ (2013) exponen que a partir de la teoría de los recursos y las capacidades, que nace en el seno de la dirección estratégica organizacional, se puede evidenciar, que la eficiencia organizacional tiene que ver con la habilidad para detectar

características propias de cada organización, en busca de talentos individuales que impacten positivamente en el colectivo.

El concepto de cultura organizacional posee unas características específicas, estas son:

1. Conjunto de conocimientos, significados, principios, ideas, normas, valores, creencias, lenguaje, interpretaciones, expectativas y supuestos básicos compartidos (Es un conjunto complejo, coordinado y de formas que son compartidas por los humanos).
2. Directrices / Patrones de comportamiento / Forma de pensar y hacer / Actitudes/ Mecanismo de Control / Sociabilización espontánea (Es un fenómeno de carácter social).
3. Es particular, distingue a la organización de otras / Influye la interacción con el entorno / Sentido de identidad y unidad / Competir en el mercado (Se forma por un conjunto de componentes cognoscitivos, intelectuales, psicomotores, afectivos y relacionales, etc.

Por su parte, el aprendizaje organizacional, desde una postura conductual, es un constructo que tiene su origen en el trabajo colaborativo y colectivo y se da cuando existe un cambio en el comportamiento de un individuo que tiene un efecto en los demás (SWIERINGA y WIERDSMA, 1995). El aprendizaje organizacional sirve como estrategia empresarial, pues es capaz de estimular y conectar las capacidades y talentos individuales y ponerlos en sincronía con los de toda la organización.

Aprender en grupo, convierte a la organización en una especie de sistema que aumenta su capacidad y su competitividad (ARGYRIS y SCHÖN, 1997). FLOYD y LANE (2000) afirman que el aprendizaje organizacional es una necesidad de mejora que toda estructura amerita para estar inmerso en una sociedad de conocimiento que promueva el afianzamiento de competencias a nivel laboral, gerencial y empresarial, debido a que en la medida en que se aprende a gerenciar, se aumentan las posibilidades de mejorar y de fortalecer las estrategias de resolución de conflictos. BELL, WHITWELL Y LUKAS (2002) refieren que existen cuatro escuelas del pensamiento en el aprendizaje organizativo: aprendizaje por acción, aprendizaje por evolución, aprendizaje a través de la gestión y aprendizaje mediante el proceso de la información.

El aprendizaje y la cultura organizacional son una necesidad que deben enfrentar todas las organizaciones para mantenerse dinámicas y competitivas en un panorama donde el entorno empresarial vive un cambio constante (DIXON, 2017; HOTH, LYLES Y EASTERBY-SMITH, 2015; LI ET AL, 2014); Asimismo, MONTAÑO (2010) destaca el cambio y el aprendizaje organizacional como variables transversales en la historia, teoría y práctica administrativa, pues es aquí desde donde se trazan los modelos estratégicos pertinentes y adecuados al entorno en el que se desempeñan. Por tales motivos, ARGOTE Y MIRON-SPEKTOR (2011), ARGOTE (2012) y REVANS (2017) consideran que comprender los antecedentes del aprendizaje organizacional es un tema de vital relevancia al que los investigadores deberían dirigir toda su atención para lograr impactar positivamente a las organizaciones.

En consiguiente, este estudio centró su atención en el análisis del aprendizaje y de la cultura organizacional de dos cooperativas pertenecientes al sector agrícola del Departamento del Atlántico en Colombia. Este tipo de organización, se define, según COOK (1995) y ESTRADA-LÓPEZ, SAUMETT-ESPAÑA y BAHAMÓN (2017) como la sociedad o asociación de varias personas donde existe una unión voluntaria, con el fin de mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de sus participantes y donde se desarrollan habilidades y capacidades sociales, gerenciales, empresariales y organizacionales que tienen un objetivo económico y social.

En este artículo se identifican y describen los elementos del comportamiento, cultura y aprendizaje organizacional presentes en las dos cooperativas estudiadas y se pretendió responder a la pregunta ¿Cómo es la comportamiento, aprendizaje y cultural organizacional en las cooperativas: Asociación de Fruticultores de Malambo (ASOFRUMA) y la Cooperativa Productora y Comercializadora de Productos Agrícolas del Sur del Atlántico (GOAGROSUR) del sector agrícola en el Caribe colombiano? Esto debido a que las dos cooperativas presentaban características específicas en su cultura organizacional que invitaban al análisis de las dos variables principales de este estudio: La cultura y el aprendizaje organizacional.

Las cooperativas estudiadas de acuerdo a su número de empleados y total de activos, pertenecen a la categoría de pequeña empresa. En Colombia, según la Ley 905 de 2004 que modificó la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana; entiende por micro (incluidas las Famiempresas) pequeña y

mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, con el apoyo de recurso humano especializado, divididas por el número de empleados que la conforman y el total de activos calculados en salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV). De esta forma una microempresa cuenta con 1 a 10 empleados y genera menos de 500 SMLMV y la pequeña empresa de 11 a 50 empleados y genera hasta 5000 SMLMV (Ley 905 de 2004). Para la fecha de esta investigación, el SMLMV en Colombia es de 262 USD aproximadamente.

## **2. REFERENTES TEÓRICOS**

Estudios realizados por AGUILAR-STØEN (2012) en Guatemala, evidencian problemáticas similares a las de Colombia y describieron la situación de las cooperativas y de su extrema desigualdad en la distribución de las tierras, añadiendo que el 2% de la población poseía el 80% de la tierra arable del país. En este sentido, desde 1940 se constituyó la figura de la cooperativa, como un mecanismo para acceder a la tierra, créditos, mercados, y otros servicios. Para 1976 ya se habían establecido 510 cooperativas en Guatemala.

En México, MERTENS y WILDE (2013) analizaron el Ingenio azucarero Bellavista, perteneciente al Grupo Santos. Iniciando la década del noventa, este ingenio era considerado uno de los menos aventajados. El Grupo Santos se propuso trabajar en una experiencia de aprendizaje organizacional alrededor de la gestión participativa de los trabajadores en

el rendimiento y en las habilidades y competencias en el trabajo. Una de las principales desventajas de este ingenio era la precaria maquinaria que databa de más de cien años, lo que se traducía en retrasos y en la baja calidad del producto. Luego de una década, Bellavista ha sabido escalar posiciones de manera modesta en tecnología y en desarrollo organizacional, no se puede considerar una empresa de talla mundial pero ha sabido generar una competitividad moderada para el Grupo Santos. Cuando se realizó la capacitación a los supervisores del ingenio Bellavista, se utilizaron consultores externos que trabajaron temáticas de lo general a lo particular y de lo simple a lo complejo, sin embargo este impacto fue limitado y de alto costo. Se identificó entonces estilos de liderazgo diverso, líderes visionarios y otros aferrados a un pasado y a la vieja cultura del trabajo, con fuertes matices arraigadas del proteccionismo estatal que dificultan las alternativas de acción dirigidas hacia la innovación y una planeación estratégica del modelo de trabajo.

USSMAN, JIMÉNEZ y GARCÍA (2001) exponen que la organización debe promover la participación en la propiedad y en la gestión, como ejercicio de buenas prácticas con sus colaboradores, ya que no solo permite eficiencia, sino la legitimación por parte de sus integrantes. El capital intelectual de sus integrantes es valorado por encima del capital monetario, una práctica democrática que fortalece la vida asociativa, siempre y cuando se fomente la comunicación, la interrelación, intercambio de experiencias entre todos sus integrantes (CHIAVENATO, MASCARO y ROA, 2007). Una gestión organizacional exitosa aterriza en unos puntos de acción, que articulan los objetivos sociales y económicos, esta interacción garantiza la supervivencia y crecimiento de las cooperativas proporcionando identidad, un recurso



estratégico que proporciona a éstas una comunicación al mundo exterior (GIMÉNEZ, 2015).

Figura 1 - Gestión Organizacional exitosa



Elaboración propia a partir de GIMÉNEZ, 2015

MONTAÑO (2013) en sus investigaciones plantea que los estudios empresariales deben orientarse al cumplimiento diligente de los resultados, siendo la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones, una obligación. MINTZBERG (1998) por su parte afirmó que debido a un entorno tan versátil como el que vivimos, es inevitable no traer consecuencias a la dinámica organizacional, puesto a que ésta ha debido ajustarse rápidamente a distintos modelos gerenciales, los cuáles han sido exitosos para unos y de fracaso para otros.

### 3. MÉTODO

#### **Diseño**

La investigación contó con un enfoque cualitativo, no experimental de campo. Se eligió la metodología cualitativa porque se buscó conocer aspectos psicológicos de la forma como realizaban la administración de

sus fincas. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se lleva a cabo en este tipo de investigaciones, es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ y BAPTISTA, 1998).

La técnica empleada fue la observación participante, a través de la indagación y verificación donde se pudo hacer un diagnóstico del funcionamiento de las cooperativas. Se conoció a partir de sus miembros su razón social, las actividades que desarrollan, la forma de organización, la cualificación del personal, la manera de realizar sus procesos de producción y la comercialización, los estilos de liderazgo y los procesos de comunicación.

### **Participantes**

Las cooperativas objeto de estudio son Asociación de Fruticultores de Malambo que cuenta con 22 asociados y la Cooperativa Productora y Comercializadora de Productos Agrícolas del Sur del Atlántico, que cuenta con 20 miembros. La población de este estudio estará representada por los propietarios de las fincas o unidades productivas del sector agrícola en los municipios de Santa Lucía y Malambo del Departamento del Atlántico.

### **Instrumentos**

Para analizar los elementos de la cultura organizacional presentes en las cooperativas, se realizó una entrevista estructurada con un

cuestionario cerrado y luego en una segunda visita, una entrevista semiestructurada. Para analizar la variable de aprendizaje organizacional, se realizó una entrevista a profundidad.

Con estas entrevistas se reconstruyeron los elementos que conforman los perfiles socioeconómicos de cada unidad de estudio y de sus propietarios, ubicados en la zona urbana y en área rural de los municipios de Santa Lucía y Malambo en el Departamento del Atlántico.

#### **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas. Igualmente, debido a su extensión solo se mostrará una muestra significativa de tales entrevistas.

Entrevistas		
	Preguntas	Respuestas de informantes analizadas a la luz de las teorías
1	¿Cómo aprendió usted y sus trabajadores a realizar las tareas que requiere este negocio?	La mayoría de los entrevistados manifestó que poseía experiencia previa en el trabajo que desempeña, porque son campesinos agricultores, pero que luego complementaron con capacitaciones. Sin embargo les era difícil cambiar la manera de trabajar, pues siempre lo habían visto y hecho de la misma manera. Esto está en concordancia con lo postulado por SPEARS (2004), KIM (1993) y SENGE (1998) entre otros, al plantear que ningún individuo carece de cultura antes de entrar a una empresa, pero que cada organización posee unos características propias a las que los trabajadores se adaptan..

2	¿De qué manera se capacita a los trabajadores?	La mayoría de los entrevistados, concordaron que la organización a la cual pertenecen les brinda capacitaciones de forma continua, a través de entidades gubernamentales e instituciones de Educación Superior, pero que esto no es suficiente para ser realmente competitivos. Las capacitaciones toman mucho tiempo en implementarse y constantemente se quedan en meros discursos teóricos donde se tiene un plan de acción pero se carece de personal idóneo que lo ejecute. Esto va a la par con lo que autores como COSTA (2002), ROBBINS (2004), CAPPELLI y KELLER (2014), entre otros, plantean con respecto al aprendizaje organizacional porque el mismo no se detiene sino que debe ser permanente pero con personal experto.
3	¿Qué importancia tiene para usted la formación de los trabajadores?	La mayoría de los consultados coincidió en que la capacitación es un medio para fortalecer competencias del ser y del saber hacer, por ende es fundamental dentro de cualquier organización. Esto va a la par con lo propuesto por BONTIS, CROSSAN y HULLAND (2002) con respecto al aprendizaje organizacional como principal herramienta de éxito en una organización.
4	¿De qué manera estimulan a sus empleados en los procesos de formación?	La mayoría coincidió en que se tienen en cuenta las nuevas ideas de los trabajadores en los procesos de formación, si estas son viables y son acordes con los recursos y capacidades de la cooperativa. Esto no solo refuerza el sentido de pertenencia sino que despierta la creatividad e innovación en los trabajadores, no obstante los miembros aseguraron que no existen estrategias definidas para la motivación o estimulación del empleado que no estén basados en logros y éxitos a largo plazo. Esto coincide con lo que promueve el trabajo de AMIT y SCHOEMAKER (1993) al destacar que el aprendizaje organizacional debe ser promovido por la empresa como un grupo de estrategias para lograr mantener el éxito de la organización.
5	¿Qué tan importante es el aprendizaje dentro de una organización?	Todos los entrevistados reconocen la importancia del aprendizaje organizacional para el éxito de la gestión de la empresa en la cual laboran. Siendo este componente consciente, los empleados sienten que el aprendizaje organizacional dentro de sus cooperativas es insuficiente y esto recae sobre el estilo de liderazgo y la ausencia de competencias y habilidades para llevar a cabo un proceso organizado y estratégico con miras a una expansión en el mercado objetivo. Esto concuerda con lo postulado por BARNEY (1999), que nos dice que debe existir un entendimiento consciente y explícito, entre aprendizaje y beneficio de la empresa.

6	¿Cuándo se presenta una situación a resolver en el negocio cuales son las estrategias que utiliza?	La mayoría de los encuestados reconoció la utilidad de la Resolución de conflictos, como la mejor herramienta para resolver problemas en la organización. En gran proporción, los trabajadores comunicaban los problemas del negocio al líder de la cooperativa, quien a su vez se reunía con otros miembros para encontrar la mejor solución. Este ejercicio no siempre arrojaba la mejor decisión, pero era el único medio conocido para la resolución de un conflicto. Esto va a la par con lo planteado por autores como KINICKI ET AL (2003) y por THÉVET (2012) puesto que estos autores plantean que las técnicas de Resolución de conflicto deben ser valoradas como un elemento relevante en la cultura y el aprendizaje organizacional y que ésta debe ser ejecutada por el líder del grupo para poder llegar a un consenso.
7	¿Cómo se identifica la necesidad de realizar un cambio en este negocio?	En gran proporción, los encuestados perciben la gestión del cambio como un proceso que los lleva a mejorar de forma continua y dinamizar por ende, el éxito de la empresa. Sin embargo, no es hasta que se presente un sentido de urgencia, para que haya una movilización de los miembros y líderes en pro de obtener un resultado. Los cambios de acuerdo a los encuestados, han tomado mucho tiempo en su ejecución producto del miedo, incertidumbre y falta de recursos para la ejecución de estrategias de choque. Esto se sostiene sobre la premisa de autores como MOYA (2016) y TORO y RAMÍREZ (2012, quienes describen a la gestión del cambio como uno de los factores más complejos en el aprendizaje organizacional porque requieren del apoyo de los integrantes de la organización para tener un éxito genuino.
8	¿Cómo se adapta este negocio a las exigencias del sector?	La mayoría de los encuestados, dijeron que entienden que se promueva la capacitación continua porque les permite mantener la gestión de la empresa actualizada y a la par con las exigencias del mercado. Sin embargo para poder adaptarse a las exigencias del mercado, es necesario que la empresa invierta en infraestructura, tecnología y maquinaria de modo que pueda incrementar sus niveles de producción y competitividad. Los miembros encuestados coinciden en que no existen estos recursos y los actuales son insuficientes para estar en una posición de ventaja competitiva. Esto va a la par con lo que plantea AGUIRRE (2004) y AMIT y SCHOEMAKER (1993), porque una fuerte cultura organizacional y valores asociados a la dinámica de la empresa, permiten saber cuáles son las principales amenazas y desventajas de una organización.

9	¿Cuáles han sido las mejores ideas que se le han ocurrido para mejorar el negocio ?	Los encuestados coinciden en que las principales ideas recaen sobre la diversificación de producto y desarrollo de mercado, sin embargo dado los recursos de cada una de las cooperativas, la capacidad instalada es insuficiente para pensar en nuevos productos y en llegar a un segmento de mercado más amplio. Para autores como AGUIRRE (2004) y KIM (1993), este tipo de autoconciencia del progreso personal debe ser propio de las organizaciones exitosas que logran engranar los valores de sus integrantes con los de la empresa.
10	¿Cómo describe su negocio?	En su mayoría reconoce a su organización como próspera pero con dificultades en algunos aspectos. Añaden que gracias a la intervención de instituciones de educación gubernamentales y privadas con sus distintos proyectos de emprendimiento, lograron el éxito de hoy día. Esto concuerda con lo que plantean autores como AGUIRRE (2004), TORO y RAMÍREZ (2012), cuyos planteamientos explican que toda organización que fomente la cultura y el aprendizaje organizacional, es más propensa al éxito que al fracaso.
11	¿Cómo puede definir usted la cultura organizacional?	La mayoría de los encuestados no solo conoce los conceptos de la cultura organizacional, sino que además, entienden la importancia de la misma en la dinámica del éxito de su organización. El conocimiento del concepto ha ayudado a mejorar en distintos ámbitos y a subir gradualmente la motivación y empoderamiento de los miembros. AGUIRRE (2004) destaca la relevancia de este aspecto en su teoría.
12	¿Cómo se puede implementar la cultura organizacional en la asociación/cooperativa?	Todos los encuestados se mostraron dispuestos a mejorar su propia gestión en función de los lineamientos de la cultura organizacional, puesto que reconocen los múltiples beneficios que les trae en lo personal y en lo laboral. Puntualmente consideran que impacta positivamente en el trabajo colaborativo y cooperativo entre sus miembros. Esto se sostiene con lo que autores como ARGOTE (2012) y AGUIRRE (2004) plantean, al resaltar que la cultura organizacional promueve el trabajo cooperativo y colaborativo.
13	¿Cómo se transmiten y comunican los valores a los empleados? ¿Cómo trata la empresa de inculcarlos?	Los encuestados explicaron que los valores se fortalecen por medio de la sana convivencia con sus compañeros de trabajo y que la empresa promueve el respeto, la solidaridad y el compañerismo, a través de charlas y actividades recreativas. Estas actividades no son del todo frecuente en la organización pero mantienen vivo el sentido de la cooperativa. KINICKI ET AL (2003) explican que los valores reforzados constantemente, son los

		elementos vitales para una buena cultura organizacional en cualquier empresa.
14	¿Cuáles han sido los principales problemas o dificultades que ha tenido que afrontar en este negocio y como los ha superado?	Los encuestados reconocen como problemas situaciones externas a la empresa como las inundaciones que han arrasado en varias ocasiones con los sembradíos que abastecen sus cooperativas. La solución ha venido del gobierno y de todos los recursos que se asignaron para los campesinos y afectados por las olas invernales y los desastres naturales.
15	¿Cómo ha visto el sector (proveedores, colegas y clientes) todo este tiempo desde que creo este negocio?	Los encuestados observan el mercado en el que se desenvuelve la empresa, como competitivo pero a su vez, con suficiente demanda como mantenerse a flote gracias a la calidad y eficiencia de su producto. Los autores como ESTRADA-LÓPEZ, SAUMETT-ESPAÑA y BAHAMÓN (2017) por ejemplo, explican que cuando los integrantes no se ven en condiciones desiguales con las empresas con las cuales compiten por liderar el mercado, quiere decir que la cultura organizacional de dichos integrantes es fuerte y por ende, la su empresa.
16	Que valores y principios han guiado su quehacer en este negocio	La mayoría de los encuestados, manifestaron que los valores que guían su gestión son el amor, la tolerancia y el respeto. KINICKI ET AL (2003) explican que la presencia de este tipo de valores en la cultura organizacional de los integrantes es vital para generar lazos más fuertes entre sus miembros.
17	En la asociación/cooperativa, ¿existen muchas normas, reglas y procedimientos que cumplir? ¿Se insiste mucho en su cumplimiento?	Los encuestados manifestaron que existen protocolos de la cultura organizacional y aprendizaje organizacional que se sostienen sobre normas y controles de calidad. Por eso a pesar de no estar siempre de acuerdo, son receptivos y obedientes de las decisiones tomadas en consenso. Este tipo de comportamiento va la par con los valores de responsabilidad y honestidad que KINICKI ET AL (2003) reconocen en su teoría sobre una gestión organizacional apropiada.
18	¿Cómo es la relación de las familias de los trabajadores?	Los encuestados manifestaron que la empresa fomenta la fraternidad y el compartir, entre los empleados y las familias de los mismos. Un punto favorable para establecer procesos de crecimiento y desarrollo al interior de la organización y de fortalecer el sentido de pertenencia y resarcimiento con la cooperativa. Otra característica reconocida por KINICKI ET AL (2003)

19	¿Quiénes son su competencia en el negocio, que tipo de productos venden o producen?	Los encuestados concordaron en que ninguna otra empresa puede realmente reconocerse como su principal rival, es decir las cooperativas no tienen claro quiénes son sus competidores directos, aspecto desfavorable pues al no conocer la competencia, no se tiene claro en qué aspectos se falla y en cual se tiene una ventaja competitiva. Esta característica de acuerdo a AGUIRRE (2004) debe ser ampliamente reconocida por todos los miembros de la organización por que les permitirá conocer en que aspectos pueden mejorar con respecto a la competencia.
----	---	--

## 5. CONCLUSIONES

Luego de resumir las 19 respuestas de los miembros encuestados, la pregunta después del estudio es ¿Cómo vinculamos todas esas variables para llegar a una adecuada planeación estratégica, y así lograr una cultura organizacional altamente motivada? Sin duda, comenzado por cimentar una cooperativa desde la educación, formación e información y ¿Cómo educar en la cultura cooperativa? colocando como ejes en el modelo cooperativo la educación y la comunicación, principios transversales que nos permitan avanzar de manera sistemática para mejorar los procesos organizacionales y comunicacionales. Entonces, podríamos decir que, ¿La participación es un sistema de aprendizaje? Si, el papel de la gestión participativa se apoya en la gestión del conocimiento y de ahí prevalece su dinámica de compartir información, experiencias, intuiciones; es iniciar la espiral de conocimiento impulsadas por la palanca de participación (NONAKA y TAKEUCHI, 1995).



Figura 2 – La gestión eficaz



Elaboración propia a partir de BURIN, KARL y LEVIN (1996)

Si se quiere incrementar la calidad en las cooperativas se debe canalizar la capacidad innovadora sin choques culturales durante el proceso de cambio, sin descuidar las prioridades de la dirección como la gestión del talento humano. Lo anterior nos obliga a pensar que un buen manejo de la capacidad intelectual y humana de los trabajadores en la cooperativa, nos proporcionará una excelente gestión participativa lo que denota una poderosa ventaja competitiva sostenible. HELLRIEGEL, JACKSON y SOLCUM (2002) nos proponen la administración efectiva basada en competencias tales como: La competencia para el equipo de trabajo, la competencia para la acción estratégica, la competencia para la comunicación, la competencia multicultural, la competencia para la auto-administración y por último la competencia para la planeación y gestión.

Este enfoque mantiene un exitoso aprendizaje organizacional, llevando a conocer las fortalezas y debilidades, desafíos con nuevas oportunidades de aprendizaje, el valor del recurso humano y el desarrollo de experiencias en el trabajo.

Para el diseño de este aprendizaje son fundamentales los cambios organizacionales y su implementación dentro del proceso de transformación. Obviamente, la ejecución de dichos cambios implica rediseñar estructuras, procesos y rutinas dentro de la organización. Son ajustes en forma continua. Es una estrategia debidamente planeada y de proyección futura, que sirve para entender, modificar y desarrollar el personal para alcanzar la efectividad, denominándose como organizaciones inteligentes e innovadoras que influyen de forma positiva en el proceso de la gestión competitiva. Se considera el aprendizaje como una condición necesaria para el cambio, sustentado en el nivel de conocimiento de cada organización, que incluye componentes cognitivos y de comportamiento asociados al conocimiento (HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN y PANDO, 1999). En este sentido, SWIERINGA y WIERDSMA (1995) afirman que si no hay un aprendizaje individual no puede haber uno organizacional. Por tanto, el aprendizaje individual es crucial para la comprensión de como las organizaciones incrementan sus activos de conocimiento, puesto que amplía las habilidades y capacidades cognitivas del individuo, pues el nuevo conocimiento creado y almacenado en su mente es susceptible de futuros usos, en los que conceptos, términos o habilidades desconocidas por él hasta un determinado momento, pasan a integrarse a su cúmulo individual.

Existen algunas cooperativas que han presentado un crecimiento y resultados positivos a nivel financiero y en la actualidad se han sostenido manejando una informalidad en sus procesos; para el caso de las cooperativas observadas y que fueron la fuente de datos de este trabajo, se requiere de manera inminente un mejoramiento en todas sus estructuras, para tener un empoderamiento total del recurso humano, obteniendo una administración más contemporánea, con un pensamiento estratégico, buscando el punto adecuado para enfrentar la internacionalización y el rápido avance tecnológico mundial. A pesar de tener respuestas y percepciones positivas sobre diferentes aspectos de la organización, todavía falta mucho en los procesos comunicacionales y en el modelo de liderazgo para lograr posicionar de mejor manera los productos de estas dos cooperativas. De igual manera fue evidente la renuencia de los miembros de las dos cooperativas en participar en esta investigación producto del temor a ser expuestos con los demás miembros por facilitar información de primera mano. Sin duda las capacitaciones de entes gubernamentales y de instituciones educativas los han hecho mejorar en distintos procesos de la producción, sin embargo esto no se ve reflejado en aspectos financieros sostenibles.

## 6. REFERENCIAS DOCUMENTALES

- AGUILAR-STØEN, Mariel. 2012. "Con nuestro propio esfuerzo": Understanding the Relationships between International Migration and the Environment in Guatemala. En **European Review of Latin American and Caribbean Studies/Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe**. Vol. 0. No. 93, p. 25-40. Centro de Estudios y Documentación Latinoamericanos, Universidad de Amsterdam (Holanda). Disponible en: <https://www.erlacs.org/articles/abstract/10.18352/erlacs.8362/>  
Consultado el 15/06/2018

- AGUIRRE BAZTÁN, Ángel. 2004. **La cultura de las organizaciones**. Editorial Ariel. Barcelona (España)
- AMIT, Raphael y SCHOEMAKER, Paul JH. 1993. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**. John Wiley & Sons Inc. (EEUU) Vol. 14, no 1, p. 33-46.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- ARGOTE, Linda. 2012. **Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge**. Springer Science & Business Media. Springer. Pennsylvania (EEUU).
- ARGOTE, Linda y MIRON-SPEKTOR, Ella. 2011. Organizational learning: From experience to knowledge. **Organization science**. Vol. 22 No.: 5: 1123-1137. Carnegie Mellon University. Pennsylvania (EEUU). Disponible en:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/de1a/abcc58652d8280d3ffb6bf8e0f19d8ef607a.pdf> Consultado el 15/06/2018
- ARGYRIS, Chris y SCHÖN, Donald. 1997. Organizational learning: A theory of action perspective. **Reis**, Vol. 77/78 No.: 345-348. Madrid (España). Disponible en:  
[https://www.jstor.org/stable/40183951?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/40183951?seq=1#page_scan_tab_contents) Consultado el 15/06/18
- BARNEY, Jay B. 1999. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **Sloan Management Review**. Massachusetts Institute of Technology. Boston (EEUU) Vol. 40, no 3, p. 137.
- BELL, Simon J.; WHITWELL, Gregory J.; LUKAS, Bryan A. 2002. Schools of thought in organizational learning. **Journal of the academy of marketing science**. Springer New York LLC (EEUU) Vol. 30, no 1, p. 70-86. Disponible en:  
[https://www.researchgate.net/profile/Simon\\_Bell2/publication/235361908\\_Schools\\_of\\_Thought\\_in\\_Organisational\\_Learning/links/0c96052d7771f7cda7000000/Schools-of-Thought-in-Organisational-Learning.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Simon_Bell2/publication/235361908_Schools_of_Thought_in_Organisational_Learning/links/0c96052d7771f7cda7000000/Schools-of-Thought-in-Organisational-Learning.pdf) Consultado el 10/06/18
- BONIN, Jhon; JONES, Derek y PUTTERMAN, Luis. 1993. "Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: will ever the twain meet?". **Journal of Economic Literature**, Washington DC (EEUU). Vol. 31 No.: 3: 1290-1320. Disponible en:  
[http://morgana.unimore.it/giovanetti\\_enrico/coop%20web/bonin%20jones%20putterman.pdf](http://morgana.unimore.it/giovanetti_enrico/coop%20web/bonin%20jones%20putterman.pdf) Consultado el 15/06/18

- BONTIS, Nick., CROSSAN, Mary y HULLUND, John. 2002. Managing an Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows of Knowledge. **Journal of Management Studies**. Blackwell Publishing Inc. (Reino Unido) Vol. 39, No. 4, p. 437-469. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/227662761\\_Managing\\_A\\_n\\_Organizational\\_Learning\\_System\\_By\\_Aligning\\_Stocks\\_and\\_Flows](https://www.researchgate.net/publication/227662761_Managing_A_n_Organizational_Learning_System_By_Aligning_Stocks_and_Flows) Consultado el 15/06/18
- BURIN, David; KARL, Istvan; LEVIN, Luis. 1996. **Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con Técnicas de Trabajo Grupal para Organizaciones Sociales**. Ciccus. Buenos Aires (Argentina).
- CAPPELLI, Peter; KELLER, J. R. 2014. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. Stanford University, Palo Alto (EEUU) Vol. 1, no 1, p. 305-331.
- CHIAVENATO, Idalberto; MASCARO SACRISTAN, Pilar y ROA, Hano. 2007. **Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones**. McGraw-Hill Interamericana. D.F (México).
- COOK, Michael L. 1995. "The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach". **American journal of agricultural economics**, Vol. 77 No.: 5: 1153-1159. Oxfordshire (Inglaterra). Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/1243338> Consultado el 15/06/18
- COSTA, Joan. 2002. **Imagen Corporativa en el siglo XXI**. La Crujía. Buenos Aires (Argentina)
- DIXON, Nancy M. 2017. **The organizational learning cycle: How we can learn collectively**. Routledge. Londres (Reino Unido).
- ESTRADA, Hilda H.; SAUMETT, Hernan G. and BAHAMÓN, Marly J. 2017. "Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en unidades productivas asociadas a cooperativas del sector agrícola del Atlántico Colombiano." **Revista ESPACIOS**. Vol. 38 No.: 37. Barranquilla (Colombia). Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n37/17383724.html> Consultado el 09/06/18
- FLOYD, Steven W. & LANE Peter J. 2000. "Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal".

- Academy of management review.** Vol. 25 No.: 1: 154-177. New York (USA). Disponible en: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2000.2791608>  
Consultado el 01/06/18
- GIMÉNEZ, Rubén J. Cuñat. 2015. “Las redes como factor clave para la consolidación de nuevas cooperativas de trabajo asociado/networks as a key factor for the consolidation of new worker cooperatives”. **Revesco: Revista de estudios cooperativos.** Vol. 119 No.: 26. Madrid (España). Disponible en: <https://search.proquest.com/openview/dab7c2121a87e3dc47bc928360bda595/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54853> Consultado el 15/06/18
- GONZÁLES, Concepción; BELLINO, M. Cultural y Percepción de la Realidad. 1995. **Revista de psicología.** Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima (Perú) Vol. 3, no 4.
- HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan E. y SLOCUM, John W. 2002. **Administración: un enfoque basado en competencias.** Thomson Learning. Ciudad de México. (México).
- HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John. W. y WOODMAN, Richard. W. 2005. **Comportamiento organizacional.** S.A. Ediciones Paraninfo. Ciudad de México (México).
- HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. 1998. **Metodología de la investigación.** Mc Graw Hill. Ciudad de México (México).
- HOTH, Jasper J.; LYLES, Marjorie A. y EASTERBY-SMITH, Mark. 2015. “The mutual impact of global strategy and organizational learning: current themes and future directions”. **Global Strategy Journal.** Vol. 5 No. 2 p. 85-112. Londres (Inglaterra). Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/gsj.1097>  
Consultado el 15/06/18
- KIM, Min-Sun. 1993. *Culture-based interactive constraints in explaining intercultural strategic competence. International and intercultural communication annual* Vol. 17. p. 132-150. Thousand Oaks (EEUU) <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0102>
- KINICKI, Angelo, et al. 2003. **Comportamiento organizacional conceptos, problemas y prácticas.** McGraw-Hill Interamericana, Ciudad de México (México)

- LESSEM, Ronnie. 1992. **Gestión de la cultura corporativa**. Ediciones Díaz de Santos. Madrid (España).
- LESSEM, Ronnie; SCHIEFFER, Alexander y RIMA, Samuel D. 2016. **Integral dynamics: Political economy, cultural dynamics and the future of the university**. Routledge. Londres (Reino Unido).
- LI, YUAN, ET AL. 2014. "Managerial ties, organizational learning, and opportunity capture: A social capital perspective". **Asia Pacific Journal of Management**. Vol. 31 No. 1, p. 271-291. Springer New York LLC (EEUU). Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-012-9330-8> Consultado el 15/06/18.
- MERTENS, Leonard; WILDE, Roberto. 2003. Aprendizaje organizacional y competencia laboral: La experiencia de un grupo de ingenios azucareros en México. **En: Reformas económicas y formación-Montevideo: CINTERFOR**. Montevideo (Uruguay). Consultado en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/31833> Consultado el 15/06/18
- MINTZBERG, Henry. 1998. Covert leadership: Notes on managing professionals. **Harvard Business Review**. Vol. 76, p. 140-148. Boston (EEUU) Disponible en: <http://ccl.org.s3.amazonaws.com/media/media/document/covert-leadership-1414722250.pdf> Consultado el 20/06/18
- MONSALVE, Magda y Hernández, Reina. 2013. Aplicación de la teoría de los recursos y las capacidades a una organización de mujeres: estudio de caso en Colombia. **Proyecto social: Revista de Relaciones Laborales**. Vol. 16, p 23-48. Universidad de Zaragoza (España) Disponible en: [http://proyectosocial.unizar.es/n16/05-%20MagdaAndrea\\_ReinaHelena.pdf](http://proyectosocial.unizar.es/n16/05-%20MagdaAndrea_ReinaHelena.pdf) Consultado el 20/06/18
- MONTAÑO, Luis. 2010. Desempeño asociativo. El dilema de los modelos organizacionales. En **Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones**. p. 65-77. Editorial Anthropos: Universidad Autónoma de México, Instituto de investigaciones sociales. Barcelona (España)
- MONTAÑO, Luis. 2013. Los estudios organizacionales. Revisando el papel de la crítica en la administración. En R, Carvajal (Ed.), **Estudios críticos de la organización: Qué son y cuál es su utilidad** (pp. 21-46). Cali: Universidad del Valle.

- MOYA, Andrea. 2016. **Resultados y Lecciones en Modelo Organizacional de Empresas Asociativas Campesinas: Proyectos de Innovación en IX Región de la Araucanía**. Editorial Gestión, Chile.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. 1995. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford university press. Oxford (Reino Unido)
- OPDENAKKER, Raymond. 2006. Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. **Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research**. Vol. 7, No. 4. Free university of Berlin (Alemania).
- REVANS, Reg. 2017. **ABC of action learning**. Routledge. Londres (Reino Unido).
- ROBBINS, Stephen. 2004. **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall, Ciudad de México (México).
- RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. **El modelo de gestión de recursos humanos**. Editorial UOC, 2011.
- THEVET, André. 2012. **La cosmographie universelle**. Hachette Livre, París (Francia).
- TORO, Carlos y RAMÍREZ, Clara. 2012. El gobierno corporativo en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar CTA. **Revista Entramado**. Vol. 8, no 2, p. 94-104. Cali (Colombia). Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v8n2/v8n2a07.pdf>  
 Consultado el 20/06/18
- TORRES-SALAZAR, Prince, et al. 2017. Estudio de influencia de la cultura en el emprendimiento: caso de la comunidad árabe de Barranquilla, Colombia. **Revista Espacios**. Vol 38, No. 41, p. 20. Caracas (Venezuela) Disponible en: <http://revistaespacios.com/a17v38n41/a17v38n41p20.pdf>  
 Consultado el 20/06/2018
- TORRES-SALAZAR, Prince; MELAMED-VARELA, Enrique. 2016. Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. **Revista Desarrollo Gerencial**. Vol. 8, no 1. Universidad Simón Bolívar, Barranquilla (Colombia). Disponible en:



<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/428> Consultado el 20/06/18

- TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. 2004. **Managing people across cultures**. Capstone Publishing Ltd, Chichester (Reino Unido).
- SENGE, Peter M. 1998. The leader's new work. **MIT Sloan Management Review**. Vol. 1, p. 439-457. Boston (EEUU)
- SPEARS, Sydney. 2004. The impact of a cultural competency course on the racial identity of MSWs. **Journal Smith College Studies in Social Work**. Vol. 74, No. 2, p. 271-288. Haworth Press Inc. Pensilvania (EEUU) <https://doi.org/10.1080/00377310409517716>
- SWIERINGA, Joop y WIERDSMA, André. 1995. **La organización que aprende**. Addison-Wesley, Boston (EEUU)
- USSMAN, Ana; JIMÉNEZ, Juan José y GARCÍA, Pedro. 2001. **Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: propuesta de un modelo**. p. 347-372. En Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar: ponencias y comunicaciones. Instituto de Investigación de la Empresa Familiar, Valencia (España)



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

## **opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, Especial N° 18, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.  
Maracaibo - Venezuela

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)